

## **L'absentéisme : importance, nature et remèdes** **Absenteeism : Problems and Remedies**

Roland Thérault, Pierre B. Lesage et Maurice Boisvert

Volume 36, numéro 4, 1981

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029204ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029204ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Thérault, R., Lesage, P. & Boisvert, M. (1981). L'absentéisme : importance, nature et remèdes. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 36(4), 775–802.  
<https://doi.org/10.7202/029204ar>

Résumé de l'article

Après avoir traité de l'importance et de retendue du phénomène d'absentéisme au sein des entreprises ainsi que des coûts impliqués, les auteurs identifient les principaux modèles explicatifs ainsi que les limites inhérentes à ces divers modèles en vue d'en présenter un schéma intégrateur. Ensuite, ils identifient les diverses stratégies d'intervention à la portée de la direction des entreprises utilisées en pratique afin d'enrayer, tout au moins en partie, l'absentéisme et ses effets au sein des entreprises.

# L'absentéisme: importance, nature et remèdes

**Roland Thériault**  
**Pierre B. Lesage**  
**et**  
**Maurice Boisvert**

*Après avoir traité de l'importance et de l'étendue du phénomène d'absentéisme au sein des entreprises ainsi que des coûts impliqués, les auteurs identifient les principaux modèles explicatifs ainsi que les limites inhérentes à ces divers modèles en vue d'en présenter un schéma intégrateur. Ensuite, ils identifient les diverses stratégies d'intervention à la portée de la direction des entreprises utilisées en pratique afin d'enrayer, tout au moins en partie, l'absentéisme et ses effets au sein des entreprises.*

L'étude de l'absentéisme ressemble à double titre à celle de la maladie. Les deux phénomènes impliquent des coûts sociaux et monétaires très élevés et, dans une large mesure, insoupçonnés. De plus, dans un cas comme dans l'autre, la recherche doit être effectuée au niveau de l'identification des causes d'un symptôme révélateur d'une situation problématique. Les symptômes ne sont que des manifestations de problèmes plus ou moins complexes et ainsi le contrôle du symptôme identifiable à un certain moment pourra ne contribuer qu'à la manifestation sous une autre forme des problèmes vécus.

En ce qui a trait à l'absentéisme d'une façon plus spécifique, les nombreuses recherches et revues de la documentation sur le sujet nous révèlent que les causes sont d'ordre multiple et de nature fort différente. Ainsi, dans certains cas, les chercheurs les identifient (ou les associent) à certaines caractéristiques personnelles; dans d'autres cas, elles relèvent des exigences de la vie privée des individus ou encore de l'environnement du travail, du type de travail effectué par les individus, ... Bref, comme la maladie, les causes en sont fort variées et il en est de même pour les formes.

À l'intérieur de ce texte, nous nous proposons de traiter de trois principales facettes de l'absentéisme. Dans un premier temps, il sera question de

---

\* THÉRIAULT, Roland, LESAGE, Pierre-B, BOISVERT, Maurice, professeurs, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

\*\* Cette étude a été rendue possible grâce à une subvention de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée.

l'importance et de l'étendue du phénomène au sein des entreprises ainsi que des coûts impliqués. Par la suite, nous identifierons les principaux modèles explicatifs ainsi que les limites inhérentes à ces divers modèles en vue d'en présenter un schéma intégrateur. Finalement, en nous appuyant sur les modèles explicatifs élaborés à la section précédente, nous identifierons les diverses stratégies d'intervention à la portée de la direction des entreprises et utilisées en pratique afin d'enrayer, tout au moins en partie, l'absentéisme et ses effets au sein des entreprises.

Il va de soi, vu le contexte et les objectifs poursuivis — à savoir la rédaction d'un document synthèse de l'état de la question —, que tout au cours de ce travail nous ne présenterons pas en détail toutes les recherches confirmant ou infirmant les divers énoncés. Plutôt, nous avons cru préférable de dégager de l'analyse que nous avons faite de la littérature sur l'absentéisme les principaux énoncés et résultats afin d'en présenter la synthèse.

### **L'ABSENTÉISME: ÉTENDUE DU PHÉNOMÈNE ET COÛTS IMPLIQUÉS**

Précisons tout d'abord qu'une très faible proportion d'entreprises tiennent des statistiques sur l'absentéisme de leurs employés, même si l'absentéisme est, avec le roulement, l'aspect du fonctionnement des ressources humaines qui est le plus fréquemment invoqué comme problématique (bien avant les accidents, la productivité ou les relations de travail)<sup>1</sup>.

En effet, à partir des observations de Robertson (1979) qui a questionné un échantillon d'entreprises de l'Ontario, on peut estimer qu'au plus 17% des entreprises tiendraient des dossiers sur les absences de leurs employés et qu'au plus 11% compileraient assez régulièrement leurs données pour avoir une idée quantifiée de l'absentéisme de leurs employés.

Le tableau 1 présente des données moyennes provenant de diverses sources au sujet de divers indices d'absence. De la synthèse de ces données on peut tirer quelques premières observations:

1. au Canada dans l'entreprise, en général, il manque en moyenne 3.5 à 4% des gens à chaque jour;
2. un employé s'absente en moyenne 2.6 fois par année, pour une ou plusieurs journées;
3. et un employé s'absente en moyenne entre 8 et 9 jours par année en tout.

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet: ROBERTSON (1979); 36% des entreprises d'Ontario disent avoir un problème d'absentéisme. Dans les entreprises de métaux primaires, le pourcentage monte à 61% des entreprises.

**Tableau 1**  
**Différents indices d'absence selon différentes sources**

|  | <i>Pourcentage moyen<br/>d'employés absents à<br/>chaque jour</i> | <i>Nombre moyen de<br/>jours d'absence par<br/>employé par an<br/>(Base: 235 jours)</i> | <i>Nombre moyen d'inci-<br/>dents d'absence par<br/>employé par an</i> | <i>Nombre moyen de<br/>jours d'absence par<br/>incident d'absence<br/>(Pour l'industrie en<br/>général)</i> |
|--|---|---|--|---|
| Ontario 1975<br>(Robertson, 1979)  | entre 1.3% et 9.4%<br>selon l'industrie<br>Moyenne: 3.2%          | entre 3 et 22<br>selon l'industrie<br>Moyenne: 7.5                                      | entre 0.9 et 7.7<br>selon l'industrie<br>Moyenne: 2.6                  | entre 1 et 6.7<br>selon l'industrie<br>Moyenne: 2.9   |
| Statistique-Canada 1978-79<br>(Lesage) <sup>2</sup>                        | entre 3.3% et 4.3%  | entre 7.8 et 10.1   |  |   |
| Sanderson (1979)   | 3.5%  | 8.2   |  |   |
| Hôpitaux (Québec)<br>1974-1975 <sup>3</sup>                                | 4.0%  | 9.4   |  |   |
| Ontario 1975<br>74 entreprises de<br>métaux primaires<br>(Robertson, 1979) | 4.3%  | 10.1  | 2.6  | 3.9   |
| Estimé de ce qui<br>est typique  | 3.5 à 4%<br>d'employés absents<br>par jour                        | 8 à 9<br>jours d'absence par<br>employé par an  | 2.6<br>incidents d'absence<br>par employé par an                       | une absence dure en<br>moyenne 3.3 jours  |

2 Une analyse faite par Pierre-B. LESAGE à partir des chiffres mensuels fournis par Statistique-Canada (71-001) de juillet 1978 à juin 1979 (Statistique-Canada fait des sondages mensuels auprès de 56,000 ménages et estime ainsi la population de main-d'oeuvre totale du Canada, les taux de chômage, les absences selon la cause et la durée de l'absence, ...).

3 Une étude très détaillée de l'absentéisme dans quatre hôpitaux du Québec, à laquelle Pierre-B. LESAGE a participé, où l'on a fait un relevé de toutes les absences pendant une année complète (1974-75) pour 50 employés du Nursing et 50 employés des Services auxiliaires (buanderie, cuisines, entretien) dans chacun des hôpitaux.

Le problème d'interprétation de ces données tient cependant au fait QU'IL N'EXISTE PAS D'EMPLOYÉ TYPIQUE, NI D'ENTREPRISE TYPIQUE, NI DE JOURNÉE TYPIQUE qui puissent être adéquatement représentés par ce que les moyennes indiquent.

### **Les différences entre employés**

Nous donnerons ici quelques exemples pour illustrer le fait que les moyennes cachent des différences individuelles considérables.

D'après Mathieu (1975), chez Bell Canada, une entreprise qui rapportait en 1975 un taux d'absentéisme quotidien assez faible (2.5%), les statistiques d'absences pour 14,347 employés durant l'année démontrent que:

- 25% des employés n'avaient aucune absence;
- 60% des employés s'étaient absentés pendant quelques jours, pour une moyenne de 3.7 jours;
- 14% des employés s'étaient absentés souvent, pour une moyenne de 9.7 jours;
- 1% des employés s'étaient absentés très souvent, pour une moyenne de 19 jours;
- en combinant les deux derniers groupes, on peut constater que 15% des employés expliquaient 41% des absences.

Dans une entreprise européenne (Behrend et Pocock, 1976) où l'absentéisme moyen était très élevé (18 jours par employé par an ou 7.7% d'absentéisme quotidien):

- les 25% qui s'étaient le moins absentés ne s'étaient absentés en moyenne que 3 jours par année;
- les 25% suivants s'étaient absentés en moyenne 10 jours par année;
- les 35% suivants, 22 jours par année;
- et finalement les 15% qui s'étaient le plus absentés: en moyenne 46 jours par année. Ils expliquaient à eux seuls 38% des absences totales.

Au lieu alors de parler d'employé typique, on pourrait extrapoler de ces deux exemples l'hypothèse suivante:

- 25% des employés s'absentent peu ou pas;
- il y a 15% des employés qui s'absentent très souvent et qui à eux seuls expliquent autour de 40% des absences totales d'une entreprise.

Encore faudrait-il vérifier une telle hypothèse puisqu'il est possible aussi que de tels chiffres ne se vérifient pas dans une entreprise en particulier.

### Les coûts impliqués

Finalement, si l'on porte l'attention sur la détermination des coûts impliqués, les chiffres ci-haut prennent alors leur véritable perspective.

Il est évident que les coûts que l'entreprise doit supporter pour une absence varient beaucoup d'un cas à l'autre:

- selon d'abord la politique de congé-maladie payé ou non;
- selon l'importance de remplacer l'employé ou non;
- selon la plus ou moins grande facilité de lui trouver un remplaçant compétent;
- selon que l'employé avait prévu ou non son absence et préparé d'avance avec son superviseur une solution de rechange;
- selon la procédure prévue par l'entreprise pour remplir les postes vacants (employés surnuméraires, surtemps, ...).

Malgré toutes ces considérations, certaines entreprises font les estimés suivants:

- Bell Canada (Mathieu, 1975) calcule le coût réel d'une absence à 2 1/2 fois le salaire de l'employé absent (chez Bell, on paie les congés-maladie aux employés assez anciens);
- General Electric aux États-Unis (Black, 1970) calcule que chaque dollar que l'employé absent ne reçoit pas en salaire coûte à l'entreprise deux dollars pour continuer la production sans lui.

Mirvis et Lawler (1977), dans une banque américaine, estiment les pertes et coûts réels de l'absence à une fois le salaire de l'employée absente, montant auquel nous supposons qu'il faudrait ajouter une autre fois le salaire de l'employée si celle-ci a droit à son salaire, en dépit de son absence. Mirvis et Lawler font aussi remarquer que ces coûts sont probablement inférieurs à ce qu'on trouverait dans la plupart des autres organisations parce que, disent-ils, le travail de caissière ne demande pas beaucoup de formation individuelle.

Ces estimés du coût à l'employeur d'une absence varient donc considérablement et principalement selon que l'on paie ou non le congé de maladie à l'employé. (Il faut remarquer ici que la politique officielle de la compagnie

à ce sujet peut même ne pas toujours être un bon indicateur de la réalité dans la mesure où le superviseur ne rapporte pas toujours l'absence d'un employé.)

Supposons cependant, comme le fait Robertson (1979) qu'un estimé réaliste du coût à l'entreprise d'une absence est de 1.75 fois le salaire de l'employé. Ainsi, si l'on prend le cas d'une petite entreprise de 100 employés et que:

- l'absentéisme moyen est de 9 jours par année;
- le salaire moyen est de \$50 par jour (\$13,000 par an en excluant les avantages sociaux);
- le coût d'une absence, sur la base de ce que nous avons indiqué plus haut, est de 1.75 fois le salaire de l'employé.

Dans une telle entreprise, l'absentéisme coûte  $9 \times 100 \times \$50 \times 1.75$ , c'est-à-dire \$78,750 par année ou \$787.50 par employé.

En transposant à une entreprise de 5,000 employés, il est alors possible de constater que cette situation entraînerait un coût annuel de \$3,937,500.

Pour l'ensemble des entreprises du Canada, le Financial Post (22 octobre 1977) estimait le coût de l'absentéisme à \$10 milliards, c'est-à-dire à un peu plus de \$1,000 par employé. Aussi, d'après un estimé du London Free Press (12 octobre 1978), les pertes dues à l'absentéisme sont de onze fois plus élevées que celles encourues en fonction des jours de travail perdus lors de grèves. Donc, d'après ces dernières sources d'information, il est possible de caractériser l'estimé de \$787.50 par employé de relativement conservateur.

## **MODÉLISATION DES CAUSES ET CORRÉLATS DE L'ABSENTÉISME**

### **Corrélatés ou causes de l'absentéisme**

Il est possible de regrouper les divers corrélatés et causes de l'absentéisme identifiés dans la littérature sous six têtes de chapitre différentes: caractéristiques biographiques; degré d'insatisfaction de l'individu; le type de travail effectué par l'individu; l'entreprise et ses pratiques organisationnelles; le milieu dans lequel se situe l'entreprise et les cycles quotidiens, saisonniers et annuels.

## CARACTÉRISTIQUES BIOGRAPHIQUES

La littérature rapporte assez souvent que les femmes, et particulièrement entre l'âge de 25 et 34 ans, s'absentent plus souvent que les hommes (Black, 1970; Hedges, 1977). Les explications habituelles tiennent de deux ordres: l'épouse ayant plus souvent un emploi considéré comme moins essentiel à la famille que l'époux, c'est elle qui s'absente s'il survient un problème dans la famille. De plus, les femmes seraient plus susceptibles que les hommes d'être physiquement incapables d'aller travailler. Toutefois, une bonne étude de l'influence de cette variable demanderait que l'on compare l'absentéisme des hommes et des femmes dans des emplois semblables, sans quoi il n'y a pas de généralisation certaine. Mais à cause des raisons familiales et physiologiques, il faudrait s'attendre à ce que les femmes s'absentent plus souvent que les hommes.

En ce qui a trait à l'âge, les études faites constatent que les absences d'une seule journée diminuent quand l'âge augmente mais que, par contre, les longues absences augmentent avec l'âge. Certains pensent que ceci s'explique par le plus grand sérieux des employés plus âgés et par le meilleur état de santé des plus jeunes (e.g. Van Cauwelaert et Corneti, 1975; Behrend et Pocock, 1976). Cependant, on ne peut oublier l'influence des obligations familiales plus grandes chez les jeunes, surtout s'il s'agit de femmes.

Finalement, il semble également que le niveau de scolarité de l'individu puisse également être relié à l'absentéisme. À titre d'illustration, nous ne notons que les résultats d'une étude récente (Goble, 1976) où on indique que ce sont les travailleurs *les moins éduqués*, huit années de scolarité ou moins, qui *s'absentaient le moins* dans une usine.

Ainsi, si l'on ne se bornait qu'à ces résultats, la personne la plus susceptible d'être absente serait une jeune femme de 24 à 35 ans, mariée et fortement scolarisée, tandis que la personne la moins sujette à l'absentéisme serait l'homme marié, faiblement scolarisé et d'environ 35 ans. Bien que ces portraits-robots doivent être utilisés avec prudence, ils semblent résumer sans trahir les études réalisées sur ce sujet.

## LE DEGRÉ D'INSATISFACTION DE L'INDIVIDU

La plupart des modèles théoriques visant à expliquer l'absentéisme font de l'insatisfaction au travail une des deux causes principales de l'absentéisme (l'autre étant l'incapacité d'aller travailler due à la maladie, aux responsabilités familiales ou aux problèmes de transport).



L'idée générale de ces modèles est que si l'employé n'aime pas son travail et ne peut pas le changer ni changer d'emploi, il tente d'y aller le moins souvent possible (voir par exemple le modèle de Steers et Rhodes, 1978). Il se trouve alors facilement «trop malade» pour aller travailler et, dans certains cas, deviendrait même vraiment malade (voir Lesage et Rice, 1978, pour la relation entre l'insatisfaction au travail et la santé).

L'état des recherches scientifiques visant à quantifier la relation entre l'insatisfaction au travail et l'absentéisme incite cependant à la prudence. Quand on prend la peine de mesurer la quantité de variance d'absentéisme individuel expliquée par l'insatisfaction individuelle des employés d'une usine ou d'un département d'une entreprise, il ne faut pas s'attendre à trouver des corrélations très élevées. En certains cas, la corrélation peut même être nulle. (Notre revue de la documentation sur le sujet relève des corrélations allant de .00 à .40, avec les corrélations les plus fréquentes autour de .20 à .25, c'est-à-dire environ 5% de variance commune entre les deux phénomènes.)

Une explication de la faiblesse de ces corrélations tient à au moins deux causes possibles:

1. L'insatisfaction au travail pourrait n'être reliée qu'à l'absentéisme «volontaire», c'est-à-dire l'absentéisme contrôlable par l'employé. À ce sujet, nous n'avons pas trouvé d'étude qui rapporte quelles proportions des absences seraient dues à des causes «volontaires» ou «involontaires». Ces proportions varieraient d'ailleurs probablement beaucoup selon les situations étudiées. À ce sujet, Rousseau (1978) a trouvé aux États-Unis que dans une entreprise en particulier, l'insatisfaction était reliée à la *fréquence* des absences (6% de variance expliquée), mais pas à la somme des jours absents. Cette étude confirme d'ailleurs des résultats analogues obtenus par Smith (1977) auprès d'une population de cadres du siège social d'une entreprise américaine.
2. Comme la satisfaction au travail demeure quand même un des corrélats de l'absentéisme, il faut noter ici que la satisfaction au travail n'est pas seulement causée par les caractéristiques objectives de la tâche, mais aussi par la façon dont l'individu lui-même, à cause de ses valeurs et de sa personnalité, réussit à s'intégrer à sa tâche et à la remplir ou à la modifier pour la rendre intéressante pour lui. (Lire à ce sujet Lesage et Rice, 1978: en plus d'expliquer à fond ce qui explique la satisfaction au travail, ces auteurs démontrent même que certains employés sont «insatisfaisables», dans ce sens qu'ils n'ont pas assez confiance en eux-mêmes ou aux autres pour établir des relations satisfaisantes au travail; ils sont alors toujours malheureux et avouent essayer d'être absents aussi souvent que possible.)

## LE TYPE DE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR L'INDIVIDU

Le type de travail effectué par l'individu doit être considéré ici dans son sens large et non pas inclure uniquement la nature des tâches que l'individu a à effectuer. Ainsi, nous incluons à l'intérieur de ce concept des variables, telles:

1. la portée ou l'étendue des tâches à être exécutées;
2. le niveau hiérarchique de l'emploi;
3. le degré d'ambiguïté et de conflit de rôle généré par le travail à être effectué;
4. la taille du groupe à l'intérieur duquel doit évoluer l'individu dans son travail;
5. le style de leadership de son supérieur immédiat;
6. ses relations avec ses collègues de travail et
7. ses chances d'avancement.

Steers et Rhodes (1978) nous présentent une excellente revue de la documentation sur les relations identifiées entre ces variables et l'absentéisme. En conclusion, ils notent qu'au moment où l'on compare les résultats obtenus quant à ces diverses variables, il semble que celles qui sont reliées au contenu de l'emploi ont un plus grand impact sur l'absentéisme que celles reliées au contexte dans lequel s'effectue l'emploi. Cependant, il convient de remarquer, avec Porter et Steers (1973), que les variables reliées au contexte de l'emploi semblent avoir un effet déterminant sur le roulement de main-d'oeuvre, sinon sur l'absentéisme.

Par ailleurs, et d'une façon générale, on trouve habituellement que les employés de bureau s'absentent moins souvent que les employés d'usine (voir Black, 1970). On peut énumérer au moins trois raisons à ce phénomène:

1. les emplois d'usine seraient physiquement plus pénibles que les emplois de bureau;
2. les emplois d'usine sont plus souvent factionnés (shift-work), ce qui entraîne des difficultés personnelles et familiales qui augmenteraient l'absentéisme;
3. les emplois d'usine seraient plus souvent impersonnels. L'individu étant plus facilement remplaçable ne ressentirait pas la même motivation à entrer au travail.

## L'ENTREPRISE ET SES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Même si l'on faisait remarquer au début de ce texte qu'il peut manquer en moyenne environ 4% des employés par jour dans l'ensemble des entreprises, cette moyenne cache des différences considérables entre entreprises.

Certaines entreprises ont peu d'absences (moins de 1% des employés absents: Robertson (1979) cite même des cas où des entreprises rapportaient seulement .01%). À l'autre extrême, d'autres entreprises rapportent le chiffre incroyable de 60% d'absences (c'est à se demander si c'est possible!).

Black (1970), pour l'American Management Association, rapportait qu'aux États-Unis,

- les grandes entreprises ont habituellement plus d'absentéisme que les petites entreprises;
- les entreprises qui paient des journées de maladie ont habituellement plus d'absences que celles qui n'en paient pas.

Cette dernière remarque est précisée par d'autres sources (Mathieu, 1975, chez Bell Canada, Morgan et Herman, 1976, aux États-Unis): la pratique de fournir, par exemple, douze journées de maladie que l'employé perd s'il ne les utilise pas encourage beaucoup de gens à être malades douze jours par année.

En plus des politiques existantes en ce qui a trait à la rémunération ou pas des journées de maladie, il convient de noter l'effet des politiques en ce qui a trait au travail en temps supplémentaire. Ainsi, dans une étude récente (Mikalachki et Chapple, 1977) à l'intérieur d'une usine de fabrication d'automobiles en Ontario et portant sur l'absentéisme, les auteurs se sont confrontés à une non confirmation de leurs hypothèses en ce qui a trait à l'absentéisme. Les hypothèses formulées étaient celles que l'on retrouve traditionnellement et portant sur les qualifications requises par l'emploi, l'âge des individus et le niveau de salaire. Après examen de certaines politiques organisationnelles existantes, les auteurs se sont rendus compte que les divers groupes de travailleurs en question contrôlaient à des degrés divers les heures supplémentaires de travail qu'il leur était possible d'exécuter. Lorsque les travailleurs n'avaient que peu de contrôle sur leurs heures supplémentaires, les hypothèses traditionnelles énoncées plus haut se vérifiaient. C'est quand les travailleurs peuvent influencer les heures supplémentaires que les données deviennent faussées. Ainsi, dans la mesure où le travailleur peut contrôler ses heures supplémentaires de travail rémunérées à taux et demi et à taux double, il lui est possible d'effectuer un nombre plus élevé d'heures à certains jours et ainsi pouvoir prendre une journée complète d'absence sans être pénalisé financièrement.

Cette situation, quant au contrôle sur les heures supplémentaires de travail, peut s'accentuer dans les cas où l'organisation utilise une politique de mobilité interne (réaffectation de personnel) en cas d'absentéisme. Ainsi, par exemple, à l'intérieur d'une entreprise du secteur manufacturier où nous retrouvons un taux moyen de 8% d'absentéisme du lundi au jeudi inclusive-ment chez les employés de production, le vendredi ce taux grimpe à 10, 12 et même près de 14% parfois. Alors d'une façon particulière le vendredi, l'entreprise est obligée de procéder à des réaffectations de personnel à l'intérieur de son usine afin de s'assurer de pouvoir faire face aux échéances de production. Certains employés se verront alors affectés à une nouvelle équipe de travail, oeuvrant sur un projet ou une partie différente de projet, sous l'autorité d'un nouveau contremaître et finalement se voient soumis à une pression accrue en termes de travail, afin de combler en partie pour les absents. Il est possible alors de formuler l'hypothèse à l'effet que certains employés, voyant venir une telle situation et sachant qu'ils pourront compenser en faisant un peu de temps supplémentaire au début de la semaine suivante, décident alors également de ne pas se présenter au travail. L'absentéisme de certains employés entraîne en quelque sorte l'absentéisme d'autres employés.

Finalement, des politiques d'horaires fixes et de vacances non-flexibles (i.e. devant être prises de façon consécutive à un certain moment déterminé de l'année) semblent également être reliées à des taux d'absentéisme plus élevés.

#### LE MILIEU DANS LEQUEL SE SITUE L'ENTREPRISE

Au-delà des différences entre les individus, entre les emplois et entre les entreprises elles-mêmes, on retrouve des différences qui sont dues à des conditions extérieures aux entreprises elles-mêmes, c'est-à-dire au milieu.

Parmi les conditions du milieu, on a pu observer entre autres:

1. l'effet de la détérioration de l'offre de travail qui a fait diminuer l'absentéisme régional en Angleterre (Behrend, 1951);
2. l'effet des fêtes populaires, des saisons de chasse et pêche, des récoltes, ... sur l'absentéisme massif dans certaines villes, à certaines périodes de l'année;
3. les conventions collectives industrielles qui prévoient que les employés de tel genre d'industrie, où qu'elle soit située dans la province, ont droit à tant de journées de maladie payées;
4. les habitudes locales des professionnels de la santé.

À ce sujet, le directeur médical régional chez Bell Canada voit des variations, d'après lui, plus axées sur les habitudes des médecins plutôt que sur le mobile ou l'incidence des maladies:

«Les convalescences sont plus courtes dans la région de Toronto: on insiste davantage pour que les employés reprennent le travail plus tôt: influence persistante du puritanisme protestant qui glorifie le travail.» (Mathieu, 1975)

et un peu plus loin, il ajoute en parlant du Québec que:

«la durée des absences maladie a subitement connu une hausse appréciable avec l'irruption de la 'castonguette' dans le domaine de la santé. De 37 jours qu'elle était de 1967 à 1970, la convalescence moyenne est passée à 43 jours en 1973. Ceci pourrait difficilement être attribué au progrès de la médecine...»

#### LES CYCLES QUOTIDIENS, SAISONNIERS ET ANNUELS

Les divers cycles quotidiens, saisonniers et annuels peuvent également représenter des succédanés de variables importantes. Ainsi, par exemple, la variable «année» est un succédané véritable pour les différences dans les conditions économiques internes et externes à l'entreprise. On pourrait alors s'attendre à un taux d'absentéisme plus élevé au cours des ans où la demande d'employés est forte et l'inverse au cours des ans où le taux de chômage est plus élevé.

Une deuxième source possible de variations cycliques est reliée aux saisons. Dans le contexte canadien en particulier, nous n'avons qu'à songer aux changements de température apportés par les diverses saisons et leurs effets sur l'incidence des rhumes et autres maladies semblables. De plus, nous pouvons penser d'une façon particulière aux problèmes de transport qu'apportent certains jours de l'hiver.

Finalement, nous pouvons penser aux succédanés que représentent les divers jours de la semaine. Nous faisons alors allusion à l'effet des «lendemain de paie» et des «fins de semaine».

En ce qui a trait à l'ensemble de ces effets cycliques, Dansereau *et al.* (1977) démontrent qu'à l'intérieur d'une entreprise américaine du secteur de la fabrication aéronautique, le taux d'absentéisme varie d'une façon statistiquement significative en fonction des jours de la semaine, des saisons et des années.

De fait, dans l'entreprise en question, l'absentéisme atteignait des maxima les lundis et les vendredis. Les mardis et les mercredis, il était décroissant alors que le taux d'absentéisme le plus bas se retrouvait les jeudis. En ce qui a trait aux mois, la période de temps s'échelonnant entre les mois

d'octobre et de décembre était celle pendant laquelle les taux d'absentéisme étaient à leur plus bas niveau alors qu'ils se situaient à un niveau maximal au cours de la période de temps s'échelonnant entre le début de juillet et la fin de septembre. Quant aux variations annuelles, Dansereau *et al.* (1977) notent que l'absentéisme a diminué au cours de l'année 1975 par rapport à l'année 1974. Cependant, afin de comprendre cette diminution, les auteurs font remarquer qu'à la même époque, l'entreprise a procédé à des mises à pied en fonction de la situation économique.

Par ailleurs, d'autres études, telle celle de Black (1970) rapportent que l'absentéisme est habituellement peu élevé les mercredis et les jeudis et à son plus fort les lundis. Certaines entreprises du Québec constatent cependant que les vendredis (par exemple après la paie du jeudi) sont plus problématiques que les lundis.

Il faut noter qu'avant les années 70, aux États-Unis l'absentéisme était élevé les veilles ou lendemain de congés fériés qui tombaient en milieu de semaine. La plupart des entreprises ont alors apprécié l'utilité de célébrer les congés fériés les lundis ou les vendredis plutôt qu'en milieu de semaine.

Finalement, comme nous le notions plus haut, à l'intérieur d'une entreprise manufacturière québécoise, nous pouvons observer une augmentation de l'ordre de pratiquement 50% de l'absentéisme le vendredi — lendemain de paie et journée précédant immédiatement la fin de semaine — par rapport aux autres jours de la semaine.

En conclusion, on constate donc que les corrélats et les causes de l'absentéisme sont multiples et qu'aucun remède ne saurait être probablement applicable à toutes les causes. Dans chaque entreprise — ou même dans chaque département —, il faudrait voir les causes principales de l'absentéisme à cet endroit et développer des thérapeutiques spécifiques, en sachant à l'avance qu'aucune d'elles ne pourrait ramener l'absentéisme à zéro.

Jusqu'à maintenant, nous avons présenté d'une façon relativement isolée les uns des autres les causes et les corrélats de l'absentéisme. Toutefois, en réalité, une situation n'est pratiquement jamais le résultat d'une seule variable ou d'un seul ensemble de même nature de variables. Ainsi, au cours de la section suivante nous proposerons un modèle permettant d'intégrer les diverses causes de l'absentéisme.

### **Modèle explicatif de l'absentéisme**

À la suite d'une étude des diverses recherches effectuées sur l'absentéisme, le comportement humain en milieu de travail et des modes de fonctionnement des organisations, Boisvert (1979) est amené à conclure que l'absen-

téisme provient d'un déséquilibre entre l'homme et son milieu de travail. De plus, il indique que ce déséquilibre possède plusieurs traits caractéristiques. Tout d'abord, il comporte une dimension temporelle: l'homme tente d'abord de s'adapter au milieu: l'absentéisme traduit alors un niveau d'adaptation insuffisant ou trop coûteux pour la personne (ou l'organisation). En second lieu, la qualité de la relation homme-milieu se traduit par une réaction affective de satisfaction. En troisième lieu, l'absentéisme constitue un retrait temporaire ou permanent du milieu de travail qui procède d'une décision. En quatrième lieu, la décision est plus ou moins délibérée, tant affectée par des réactions inconscientes et par des conditions qui sont hors de son contrôle.

C'est donc dire qu'un modèle intégrateur du comportement de l'absentéisme devra tenir compte des diverses facettes suivantes: adaptation, insatisfaction, décision. De plus, il ne faudra pas ignorer qu'un ensemble de motivations se situe au niveau de l'inconscient des individus et qu'il peut y avoir un ensemble de causes que les individus ne contrôlent pas.

Par ailleurs, certaines études récentes ont mis en évidence l'importance de la perception de l'individu dans l'analyse des comportements humains. Ainsi, le modèle sur lequel nous appuyons notre analyse des diverses variables reliées à l'absentéisme repose en bonne partie sur des phénomènes de perception. Selon le modèle que nous proposons (présenté d'une façon schématique dans le schéma 1)<sup>4</sup> un individu va tenter d'être présent à son travail dans la mesure où:

1. l'individu pense qu'il peut déployer l'effort requis pour se rendre à son travail (cf. l'effet de la maladie, de la température, responsabilités familiales, etc. sur cette perception);
2. l'individu pense qu'il y a plus de conséquences bonnes pour lui que mauvaises de se rendre au travail (cf. l'effet du travail monotone, des politiques qui ne récompensent pas la présence ou ne punissent pas l'absence au travail, les saisons de chasse, de pêche et de baseball, la présence ou l'absence de relations chaleureuses au travail, etc. sur la perception de la relation entre la présence au travail et ses conséquences et, l'effet des besoins de l'individu, de ses valeurs, du fait qu'il s'agit d'un salaire d'appoint ou non pour la famille, etc. sur l'importance des conséquences de la présence au travail).

---

4 Ce modèle s'inspire en partie de celui élaboré par V. VROOM dans son livre *Work and Motivation*, 1964 et par L. PORTER et E. LAWLER dans leur livre *Managerial Attitudes and Performances*, 1968.

**Schéma 1**  
**Schéma explicatif de l'absentéisme**

|                               |    |                                    |      |                       |                                    |
|-------------------------------|----|------------------------------------|------|-----------------------|------------------------------------|
| (E                            | P) | (P                                 | I) V | Effort                | habiletés                          |
| attentes de<br>l'organisation |    | - présence                         |      | - absence             | incitations<br>attendues           |
| incitations<br>reçues         |    | incitations<br>attendues           |      | incitations<br>reçues | - satisfaction<br>- insatisfaction |
| présence<br>absence           |    | - satisfaction<br>- insatisfaction |      | absence<br>présence   |                                    |

---

*Légende*

- (E P) Perception de l'individu au sujet de la possibilité qu'il a de rencontrer les attentes de l'organisation en termes de présence au travail.
- (P I) Perception de l'individu au sujet du lien existant entre le fait de rencontrer les attentes de l'organisation en termes de présence au travail et les diverses incitations qu'il peut retirer de sa présence au travail.
- V Valeur, importance ou attrait que suscitent chez l'individu les différents niveaux (degrés) d'incitations qu'il peut retirer de sa présence au travail.



Cependant, il est à noter qu'il se peut que l'individu manifeste une volonté positive à l'égard de sa présence au travail mais qu'il ne s'y présente pas. Il en est ainsi car la présence au travail d'un individu n'est pas uniquement fonction de ses efforts — ou en d'autres termes de sa motivation — mais également de ses habiletés à pouvoir s'y rendre et de ce qu'il pense que l'entreprise s'attend de lui en termes de présence au travail.

Premièrement, en ce qui a trait aux habiletés de l'individu à se rendre au travail, il peut tenter de s'y rendre et devoir retourner à la maison en fonction de l'état des routes ou encore ne pas pouvoir s'y rendre à cause d'une grève dans les transports en commun, etc.

En second lieu, pour que l'individu fasse ce qu'on attend de lui, il faut qu'il sache ce que l'on attend de lui. A priori, en ce qui a trait à la présence au travail, cela peut paraître évident. Cependant, en pratique, la situation peut être fort différente. Ainsi, dans la mesure où l'organisation permet, par ses politiques et règlements ou en fonction des pratiques existantes, un certain nombre d'absences sans pénalité sérieuse, le message que va en retirer l'individu pourra très bien être qu'à certain moment et possiblement à certaines conditions, ça ne change pas grand chose pour lui d'être présent ou absent. De toute façon, par exemple, le travail qu'il aurait à faire sera fait parce que l'organisation a prévu une main-d'oeuvre supplémentaire à laquelle elle fait appel au besoin.

Donc, en résumé, dépendant de l'effort déployé par l'individu, de ses habiletés à se rendre au travail et de sa perception des attentes de l'organisation en ce qui a trait à sa présence au travail, l'individu sera présent ou non au travail. Consécutivement ou parallèlement (dépendant du fait qu'il existe ou non une relation) à la présence au travail l'individu recevra un certain nombre d'incitations (certaines personnes diraient des récompenses). Et, dans la mesure où les incitations reçues correspondent à celles attendues, l'individu sera satisfait et continuera à manifester sa présence au travail. Dans le cas contraire, l'individu sera insatisfait et cherchera alors à modifier cet état. L'absentéisme devient alors une solution possible.

Le raisonnement que nous venons de faire porte sur les conséquences, en termes de satisfaction de la présence au travail. Toutefois, un raisonnement analogue prévaut en ce qui a trait à l'absence du travail. Ainsi, consécutivement ou parallèlement à son absence du travail, l'individu recevra un certain nombre d'incitations. Et, dans la mesure où les incitations reçues correspondent à celles attendues, l'individu sera satisfait de son absence et continuera à manifester son absence au travail. Dans le cas contraire, l'individu sera insatisfait et cherchera alors à modifier cet état. La présence au travail devient alors une solution possible.

Tout ce processus que nous avons élaboré jusqu'à présent, nous l'avons fait en laissant supposer au lecteur que l'individu agit d'une façon consciente et réfléchie. Par ailleurs, comme nous l'indiquions au cours de la section précédente, et comme nous l'enseigne la psychanalyse, l'absentéisme peut également, dans certains cas, être considéré comme la résultante de motivations inconscientes. Cependant, à l'intérieur du contexte du présent travail, nous ne croyons pas important d'insister davantage sur cette conception de l'absentéisme.

Après avoir élaboré un schéma explicatif de l'absentéisme permettant d'en intégrer ses divers corrélats et causes, il importe maintenant d'examiner les stratégies d'intervention utilisées pour réduire l'absentéisme ainsi que leurs effets.

## STRATÉGIES D'INTERVENTIONS ET LEURS EFFETS

### L'action corrective

Maintes entreprises ont entrepris la lutte à l'absentéisme, celles dont la documentation fait état ont réussi, quant aux autres... Cette «sélection naturelle» des cas rapportés incite à la prudence dans toute tentative d'imitation. L'absence d'uniformité dans la description des expériences tentées suggère de plus que chaque situation doit être traitée comme un cas d'espèce. Malgré ces réserves, il convient de faire le point sur l'ensemble des actions correctives recensées dans la littérature postérieure à 1975 afin d'en dégager, sinon des recettes facilement applicables, du moins des suggestions dans le mode d'approche du problème. À cette fin, les articles décrivant une série de gestes posés dans plusieurs firmes seront tout d'abord examinés pour ensuite faire place aux études de cas proprement dites. Ces dernières pourront à leur tour être classées selon l'orientation et l'ampleur des mesures de lutte à l'absentéisme.

### Les examens de la documentation et les enquêtes-sondages

Les textes récents de Robertson (1979), Luthans et Martinko (1976) et Redmond (1977) fournissent des données significatives sur les gestes couramment posés pour faire face à l'absentéisme. Suite à la lecture de ces documents, une conclusion s'impose, soit la *diversité* des mesures de correction. Certaines visent à obliger l'individu à une présence plus assidue, telles les mesures disciplinaires; d'autres visent la modification des attitudes (comme le counseling); d'autres encore visent l'auto-correction des comportements par la modification des incitations à la présence au travail, comme

par exemple, l'enrichissement du travail ou le recours à divers systèmes de primes et de bénéfices de toutes sortes. De plus, plusieurs de ces mesures sont couramment combinées et tant la hiérarchie que les services de personnel interviennent conjointement pour concevoir et appliquer l'action corrective.

### Les études de cas

La documentation fourmille de cas où l'absentéisme a été réduit par suite d'actions conçues spécifiquement à cet effet ou d'actions s'inscrivant dans la voie de la poursuite d'autres objectifs comme l'amélioration de la productivité ou de la qualité de la vie au travail. Trois étiquettes sont couramment utilisées pour caractériser les changements: l'instauration de l'horaire flexible, l'enrichissement individuel ou collectif du travail et la modification des systèmes de rémunération<sup>5</sup>.

On constate (Summers, 1974; Harvey, 1978) que l'adoption de l'horaire flexible entraîne une réduction significative de l'absentéisme de courte durée (1 jour). Toutefois, pour que cette mesure soit efficace, il faut que l'individu puisse véritablement modifier son horaire de travail avec un préavis minimal (Harvey, 1978).

L'instauration d'équipes de travail semi-autonomes ou encore l'enrichissement individuel des tâches entraînent communément une réduction de l'absentéisme. Mentionnons toutefois que cette conséquence peut être renforcée par (ou même due principalement) d'autres changements des conditions de travail qui accompagnent typiquement de telles mesures, soit la modification des systèmes de rémunération, une certaine flexibilité de l'horaire de travail, la formation et le développement des employés et de la supervision, les pressions internes du groupe, ...

À titre d'illustration de l'impact de telles mesures, mentionnons quelques cas frappants:

- la mise sur pied d'équipes autonomes chez le leader mondial des fabricants des pantographes, Faveley (France). Accompagné de l'horaire flexible et d'un ajustement des salaires à la compétence de l'employé, le changement fut suivi d'une réduction de l'absentéisme de 5.2 à 3% (*Dirigeant*, 1979);
- l'adoption d'équipes de travail semi-autonomes par Inco Metal Co., à Copper Cliff (Sudbury, Ontario) qui fut suivie par un taux d'absentéisme inférieur à celui d'autres usines comparables;

---

<sup>5</sup> Nous ne rapporterons que des cas recensés subséquemment à 1975 mais soulignons immédiatement que les constats qu'on peut en tirer corroborent les conclusions faites à partir de l'ensemble de la documentation existante.

- l'instauration d'équipes polyvalentes par Mac Millan Bloedel à Thunder Bay (Ontario) fit baisser le taux d'absentéisme en bas de la moyenne pour la compagnie.

Ce ne sont là que des exemples isolés choisis en fonction de leur pertinence pour ce travail et qui ne représentent qu'une fraction infime des cas rapportés depuis le début des années 60<sup>6</sup>.

Les cas sont aussi fréquents où c'est la modification du système de récompenses et punitions qui semble avoir entraîné une réduction de l'absentéisme. Ainsi, Mansell *et al.* (1978) rapportent que la compagnie Hayes Dana Limited, fabricant de pièces d'automobiles à St. Thomas en Ontario, a réussi à réduire l'absentéisme, notamment par l'introduction du plan Scanlon. De même, l'instauration d'un plan de partage des bénéfices accompagné de l'adoption de l'horaire flexible a été suivie, selon les mêmes auteurs, d'une baisse de 21.7% de l'absentéisme à la compagnie Steelcase Canada Ltd. de Toronto.

Enfin, Mikalachki et Chapple (1977) rapportent que la mise sur pied d'une loterie pour les employés assidus aurait réussi à éliminer l'absentéisme dans une usine de l'industrie automobile. Toutefois, nous doutons un peu de ce résultat trop spectaculaire.

Il apparaît donc possible d'emprunter des chemins différents pour abaisser l'absentéisme. Ceci ne signifie pas pour autant que toutes les stratégies s'équivalent. Tel que précédemment mentionné, il semble établi hors de tout doute que plusieurs raisons militent à tout moment pour amener l'employé à s'absenter. On s'attendrait conséquemment à ce que seul un ensemble de mesures diverses, mais cohérentes, puisse entraîner des résultats probants. Nous croyons que tel est couramment le cas, mais que les chercheurs tendent à mettre l'accent dans leurs rapports sur les aspects de l'intervention qui leur apparaissent les plus novateurs, compte tenu de leurs intérêts personnels. Nous estimons que, règle générale, il existe deux types généraux de stratégies d'intervention, chacune devant par ailleurs être taillée sur mesure selon les caractéristiques propres de la situation de l'entreprise.

## DEUX GRANDES STRATÉGIES DE RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

### Stratégie participative

La première stratégie dite «participative» correspond grosso modo à une conception analogue à la théorie Y de Douglas Mc Gregor. L'homme y

<sup>6</sup> Le lecteur intéressé pourra communiquer avec les auteurs de ce texte pour obtenir la liste des cas recensés dans la documentation depuis 1975.

est vu comme naturellement responsable, actif et ingénieux de telle sorte qu'il s'agit de lui adapter le milieu de travail pour qu'il puisse faire usage de son potentiel. Le changement apporté aux conditions de travail chez Faveley (*Dirigeant*, 1979) illustre cette approche. Il y eut mise sur pied d'équipes semi-autonomes, accompagnée d'un ajustement de la rémunération selon la technicité de l'emploi et l'efficacité de l'employé; de plus, et dès le début des changements, on a adopté un régime d'horaires flexibles.

On constate ici un accroissement de l'autonomie du travailleur dans le temps et l'espace de travail, cette autonomie reposant sur un élargissement correspondant des responsabilités individuelles et collectives des travailleurs. L'apprentissage d'une variété de tâches est reconnu comme facteur de rémunération et donc du même coup, la capacité à assumer plus de responsabilités. Par ailleurs, on ne néglige pas pour autant de rappeler aux intéressés la raison d'être de l'emploi puisqu'il y a une partie de la rémunération ajustée à la performance.

### Stratégie hiérarchique

La seconde stratégie peut être qualifiée de «hiérarchique». Elle mise sur la reprise en mains par les gestionnaires du contrôle de l'assiduité et utilise une vaste panoplie de moyens incitatifs et coercitifs, traditionnellement du ressort du management. Cette stratégie rejoint par certains aspects la caractérisation d'une conception de la gestion reposant sur la théorie X de Douglas Mc Gregor ou plus généralement, réaffirme la dichotomie travailleurs-management chère aux auteurs classiques de la gestion (Taylor, Fayol, Weber).

Barnett (1979) décrit une telle stratégie appliquée à l'hôpital psychiatrique St. Thomas et qui amena une économie de salaires versés de \$88,938 dans l'année subséquente à son application grâce à une réduction de près de 19% du temps d'absentéisme. Les mesures prises furent les suivantes:

- adoption d'un formulaire de contrôle des absences rempli par le superviseur (avec rencontre de l'employé). Les engagements pris lors de la rencontre superviseur-employé sont inscrits sur le formulaire;
- des articles sur l'absentéisme paraissent mensuellement dans le journal des employés de l'hôpital;
- on évite de remplacer un employé lors d'une absence de courte durée;
- chaque superviseur doit maintenir un tableau illustrant graphiquement le recours à des jours d'absence-maladie par ses employés;

- les employés, surtout les nouveaux, sont systématiquement informés des politiques adoptées à l'effet du contrôle des absences;
- c'est le service du personnel (payroll) qui a l'autorité requise pour la classification finale d'un employé (exemple: comme permanent);
- tout futur engagement du personnel est contingent au respect de la politique du contrôle des absences par l'unité concernée;
- des statistiques mensuelles sont compilées et publicisées sur l'absentéisme et servent à établir des comparaisons avec les années antérieures;
- on a recours à des mesures disciplinaires;
- il y a des séminaires de rappel des politiques après six mois de leur application.

On remarquera le rôle important réservé à la hiérarchie dans ce programme de contrôle des absences et dont le superviseur constitue le point névralgique. C'est lui qui doit constamment appliquer plusieurs mesures allant de l'information aux rencontres et pouvant aboutir à des mesures disciplinaires. Le superviseur est appuyé par la direction, en ce sens que des outils institutionnels — tels le journal des employés ou le service de la paie — interviennent de façon visible pour réduire l'absentéisme. Enfin, le superviseur a lui-même intérêt à appliquer le programme car tout nouvel engagement en dépend (et on le lui rappelle lors de séminaires prévus à cet effet).

Une stratégie vaut-elle mieux que l'autre? Il est impossible de répondre de façon catégorique sur la seule base des expériences tentées dans diverses entreprises et recensées dans la documentation existante.

Par ailleurs, il est permis d'avancer quelques hypothèses à partir des connaissances accumulées sur le fonctionnement de l'homme en milieu de travail. Il semble que l'on puisse légitimement distinguer dans une optique décisionnelle entre l'attrait du travail et les contraintes qui incitent le travailleur à se présenter à l'ouvrage (cf. le schéma explicatif présenté plus haut). La résultante de ces forces d'attrait et de contrainte se reflète dans les tendances de comportement des travailleurs. Si l'on cherche à modifier son comportement, on peut le faire en opposant une force plus grande ou encore en tentant de réorienter l'équilibre des forces naturelles en milieu de travail. Selon Kurt Lewin, plus on agit par opposition, plus on élève le niveau de tension dans le système de travail. Cela signifie qu'une stratégie hiérarchique peut aboutir parallèlement à un contrôle des absences, à une opposition plus marquée entre gestionnaires et travailleurs qu'une stratégie participative.

Quant à la pertinence d'une stratégie d'intervention plutôt qu'une autre, force nous est d'admettre, comme dans maints domaines, qu'il n'est pas possible de tirer de conclusions générales, compte tenu de la grande variété des «causes» de l'absentéisme. Seule la considération minutieuse des aspects particuliers d'une situation peut, selon nous, conduire à un programme durable de réduction de l'absentéisme.

En ce qui a trait aux coûts imputables à chacune des stratégies, la documentation sur le sujet reste généralement muette à cet égard. Par ailleurs, en s'appuyant sur certaines données présentées au début de ce texte, il est cependant facile d'en estimer les bénéfices en faisant quelques hypothèses.

Examinons d'abord les effets de la stratégie dite «hiérarchique» qui consiste à embrigader les contremaîtres dans un programme de mesure et de rapport des absences.

Supposons, par exemple, que dans une entreprise typique de 100 employés:

- l'absentéisme moyen est de 9 jours par année;
- le salaire moyen est de \$50 par jour;
- le coût d'une absence est de 1.75 fois le salaire de l'employé.

Dans une telle entreprise, l'absentéisme coûte  $9 \times 100 \times 50 \times 1.75$ , c'est-à-dire \$78,750 par année, \$787.50 par employé.

Rappelons de plus, que tous les employés ne s'absentent pas également, ni pour les mêmes raisons. Nous avons déjà rapporté qu'il est raisonnable de supposer que:

- 25% des employés s'absentent très peu (disons 1 journée par an);
- 60% s'absentent moyennement (disons 8.5 jours par an);
- 15% «expliquent» 40% des absences (disons 24 jours par employé par an).

Ceci donne une moyenne de 9 absences par employé par an.

Un simple resserrement du contrôle des absences ne réduirait probablement pas les absences de ceux qui s'absentent très peu. On pourrait cependant s'attendre à réduire à 7 jours (au lieu de 8.5) l'absentéisme des absents moyens et à 18 jours (au lieu de 24) l'absentéisme des absents chroniques.

On aboutit alors à un total de 715 jours manqués (au lieu de 900), avec un coût de  $715 \times 50 \times 1.75$ : \$62,562.50 (au lieu de \$78,750).

En rappelant que ce bénéfice de \$16,187.50 a été obtenu pour 100 employés, on constate une *économie de \$162 par employé, pour ce qui est en*

*fait une diminution de 20% de l'absentéisme* dans l'entreprise. (Nous remarquons qu'une telle diminution de 20% de l'absentéisme est fréquente dans la documentation des tentatives de réduction de l'absentéisme.)

Par ailleurs, on peut également estimer les effets d'une stratégie dite «participation» et visant l'amélioration de la qualité de la vie au travail.

La corrélation la plus typique entre la satisfaction au travail (un des indices importants de la qualité de la vie au travail — QVT — par les employés) et l'absentéisme est de  $-.25$ .

Il est évident qu'il en coûte à l'entreprise pour améliorer la qualité de la vie au travail. Les interventions les plus fréquentes consistent à augmenter l'autonomie des travailleurs, ce qui implique souvent des modifications à la tâche des employés, à la technologie, à la structure de l'entreprise, de même que des changements dans la tâche des superviseurs, avec toute la formation requise par les changements, tant pour les employés eux-mêmes que pour les superviseurs.

De tels changements impliquent sûrement des coûts considérables que nous ne pouvons estimer ici (tout dépend de ce qu'on fait en pratique).

Il est cependant possible d'estimer le bénéfice possible par les formules suggérées dans Mirvis et Lawler (1977):

1. le coût actuel:  
 $\$50 \times 1.75$  par incident: \$87.50 par incident  
 9 incidents par année: \$787.50 par employé par an.
2. Supposons qu'on améliore de 40% la qualité de la vie au travail perçue par les employés.
3. Changement dans les absences:  
 amélioration de la QVT  $\times R_{QVT, ABS}$   
 $.40 \times -.25$ :  $-10\%$
4. Nouveau taux d'absence:  

|                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| 9                | taux actuel                  |
| $-10\% \times 9$ | amélioration                 |
| 8.1              | absences par employé par an. |
5. Nouveau niveau de coût:  
 $8.1 \times$  coût par incident:  $8.1 \times \$87.50$ : \$708.75

Or, l'ancien coût par employé était de \$787.50. La réduction est donc très loin d'être dramatique, même pour une assez grande amélioration de la qualité de la vie au travail, c'est-à-dire une diminution de coût d'absence de \$79 par employé par an. (Il faut remarquer cependant qu'on peut avoir



d'autres raisons de vouloir améliorer la qualité de la vie au travail et non pas seulement de réduire l'absentéisme.) De plus, il importe de remarquer que le problème que suscite une telle approche est qu'elle attaque l'absentéisme de TOUT LE MONDE en même temps et de la même façon, en postulant plutôt une cause et un remède uniques alors qu'on sait que l'absentéisme varie beaucoup entre les individus, tant au niveau des quantités, des causes que des remèdes.

## CONCLUSION

Bien qu'il n'y ait pas de conclusion générale à l'étude que nous avons faite, il est quand même possible d'en tirer certaines indications pratiques. Ainsi, une stratégie d'intervention axée sur une modification de l'approche hiérarchique serait à considérer dans une première étape. Cette stratégie consisterait à s'adresser aux cas extrêmes d'abord (par exemple, aux 15% peut-être d'employés «absents chroniques»). Il y aurait lieu dans ce cas de procéder à

- l'identification des employés qui s'absentent le plus souvent;
- l'identification avec chaque employé en question et son supérieur (dont on aurait auparavant raffermi les positions à l'égard de l'absentéisme) et son délégué syndical s'il y a lieu, des causes et remèdes possibles à ses absences.

Il nous semble en effet qu'une telle stratégie d'attaque partielle de l'absentéisme, c'est-à-dire de s'attaquer à l'absentéisme des absents chroniques, éviterait certains inconvénients d'une approche plus globale. Nous pensons d'abord aux coûts impliqués par une telle approche globale où l'on implique tout le monde pour résoudre un problème relativement localisé. On éviterait aussi un second inconvénient plus subtil: l'employé qui s'absente peu n'est pas sans savoir que tel collègue est toujours absent et il n'apprécierait pas d'être traité de la même façon que l'autre à la première de ses absences, surtout quand il sait qu'il ne s'est pas absenté pour rien. Au lieu de diminuer son absentéisme, il pourrait même réagir en se trouvant de «bonnes» raisons de s'absenter davantage. «Tant qu'à passer à l'inquisition, je suis aussi bien de m'assurer que ça en vaut la peine. J'entrerais dans quelques jours.»

## BIBLIOGRAPHIE

BARNET, W.A., "Paid Sick Leave Control", *The Canadian and personnel Industrial Relations Journal*, March 1979, vol. 26, no. 2, pp. 27-32.

- BEHREND, H., «L'absentéisme dans l'industrie», *Revue Internationale du Travail*, fév. 1959.
- BEHREND, H. et S. POCOCC, «L'absentéisme individuel: Résultats d'une étude de six ans dans une entreprise», *Revue Internationale du Travail*, 1976, vol. 114, 3, pp. 345-363.
- BLACK, J.M., *Positive Discipline*, New York, AMA, 1970.
- BOISVERT, M., «L'absentéisme au travail», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 1979, vol. 4, 4, pp. 68-78.
- BUTTERISS, Margareth et R. David MURDOCK, *Work Restructuring Projects and Experiments in the U.K.*, London, Work Research Unit, Report No. 2, 1975.
- DANSEREAU, E., J.A. ALUTTO et S. MARKHAM, "An Initial Investigation into the Suitability of Absenteeism Rates as Measures of Performance", *Academy of Management Proceedings*, 1977, pp. 230-234.
- DIRIGEANT (Revue), *Les équipes autonomes*, juin-juillet 1979, n° 100, pp. 13-16.
- GOBLE, J.W., "Relationship Between Job Satisfaction, Demographic Factors, Absenteeism and Tenure of Workers in a Delmarva Broiler Processing Plant", *thèse de doctorat*, University of Maryland, 1976.
- HARVEY, Henry B., "Exploring the Effects of Increasing Employee Self-Control/Determination", *doctorat dissertation*, University of Nebraska, 1978.
- HEDGES, J.N., "Absence From Work: Measuring the Hours Lost", *Monthly Labor Review*, 1977, vol. 100, 10, pp. 16-23.
- HILL, J.M. et E.L. TRIST, "Changes in Accidents and Other Absences with Length of Service", *Human Relations*, 1955, vol. 8, pp. 121-148.
- ILGEN, D.R., "Attendance Behavior: A Re-evaluation of Lantham and Pursell's Conclusion", *Journal of Applied Psychology*, 1977, vol. 62, pp. 230-233.
- LESAGE, P.B. et J.A. PRICE, «Le sens du travail et le gestionnaire», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 1978, vol. 3, 4, pp. 6-16.
- LOCKE, E.A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.
- LUTHANS, Fred et Mark MARTINKO, "An Organizational Behavior Modification Analysis of Absenteeism", *Human Resource Management*, Fall 1976, pp. 11-18.
- MANSELL, Jacquie, Ron WILKINSON et Alan MUSGRAVE, *An Inventory of Innovative Work Arrangements in Ontario*, Toronto, Ministry of Labour, 1978.
- MATHIEU, G., *Le médecin du Québec*, 1975, vol. 10, 9, pp. 17-24.
- MIKALACHKI, A. et D.C. CHAPPLE, "Absenteeism and Overtime: Double Jeopardy", *Relations Industrielles*, 1977, vol. 32, 4, pp. 532-545.
- MIKALACHKI, A et J. GANDZ, "Measuring Absenteeism", *Relations Industrielles*, 1979, vol. 34, 3, pp. 516-545.
- MIRVIS, P.H. et E.E. LAWLER, "Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 1977, vol. 62, 1, pp. 1-8.
- MORGAN, L.G. et J.B. HERMAN, "Perceived Consequences of Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, 1976, vol. 61, 6, pp. 738-742.
- NICHOLSON-BROWN, N. et J.K. CHADWICK-JONES, "Absence from Work and Personal Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 1977, vol. 62, 3, pp. 319-327.
- PATERSON, T.T., *Glasgow Limited: A Case Study in Industrial War and Peace*, London, Cambridge University Press, 1960.
- PORTER, L. et E. LAWLER, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Irwin, 1968.
- PORTER, L.W. et R.M. STEERS, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 1973, vol. 80, pp. 151-176.
- REDMOND, Gay, "Controlling Absenteeism", *Management*, October 1977, pp. 35-38.
- ROBERTSON, G., "Absenteeism and Labor Turnover in Selected Ontario Industries", *Relations Industrielles*, 1979, vol. 34, 1, pp. 86-106.

- ROUSSEAU, D.M., "Measures of Technology as Predictors of Employee Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 1978, vol. 63, 2, pp. 213-218.
- SANDERSON, G.F., "Absenteeism, its Extent, Causes and Costs", texte non publié, Ottawa, 1979.
- SMITH, A.L., "Oldsmobile Absenteeism/Turnover Control Program", *GM Personnel Development Bulletin*, February 1972.
- STEERS, R.M. et S.R. RHODES, "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", *Journal of Applied Psychology*, 1978, vol. 63, 4, pp. 391-407.
- SUMMERS, Derek, *Flexible Working Hours: A Case Study*, London, Institute of Personnel Management, 1974.
- TAYLOR, James C., "Experiments in Work System Design: Economic and Human Results" (part II), *Personnel Review*, vol. 6, no. 4, Autumn 1977, pp. 21-26.
- TAYLOR, P.J., "Personal Factors Associated with Absence: A Study of 194 Men with Contrasting Sickness Absence Experience in a Refinery Population", *British Journal of Industrial Medicine*, 1968, no. 25, pp. 106-118.
- TRIST, Eric L., Gerald I SUSMAN et Grant R. BROWN, "An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine", *Human Relations*, vol. 30, no. 3, 1977, pp. 201-236.
- VAN CAUWELAERT, C. et B. CORNIETY, «L'absentéisme: nouveau fléau économique», *Personnel*, janvier 1975, pp. 17-23.
- VROOM, V., *Work and Motivation*, New York, Wiley, 1964.
- WANOUS, J.P., "Tell it Like it is at Realistic Job Previews", *Personnel*, July-August 1975, pp. 50-60.

## Absenteeism: Problems and Remedies

In this article, we will deal with absenteeism from three different yet complementary perspectives. First of all, the importance and the prevalence of absenteeism in the workplace will be discussed, with special attention to the question of its attendant costs. Next, we will present a brief synopsis of the models which figure most prominently in the explanation of absenteeism. Care will be taken to identify some of the main limitations of each model, with a view toward developing an integrated and more appropriate explanatory framework. Finally, drawing upon this explanatory framework, we will briefly outline several of the strategies available to management for the purpose of reducing absenteeism and minimizing its adverse effects on work organizations.

### Extent of the Problem and its Related Costs

A conservative estimate of the incidence of absenteeism would be that on any given day, an average of 3.5 to 4% of Canadian workers do not show up for work (frequency of absenteeism is about 2.6 times per year per worker for a yearly average of 8 to 9 days per employee). Further, in terms of the distribution of absenteeism, 25% of all employees seldom skip work (say, one day per year), whereas 15% of workers are responsible for 40% of the absences.

The importance of this particular finding is especially evident when we consider the costs of absenteeism to the work organization. For example, let us assume that this relatively conservative estimate of 9 days per employee per year is a reasonable one. Let us further assume an average salary of \$50 per diem as well as a cost to the organization of 1.75 times the salary of the absent employee. Thus, for an organization employing 5,000 workers, the annual cost of absenteeism would be as follows:

$$9 \times \$50 \times 1.75 \times 5,000 = \$3,937,500 \text{ (or \$878.50 per employee).}$$

### **Causes and Correlates of Absenteeism**

A thorough review of the literature strongly suggests that the causes and correlates are so diverse as to argue against the search for a single remedy for absenteeism, one which could be optimally effective in combatting all causes pertinent to a given situation. Instead, we are persuaded that the effective control of absenteeism can come only from an in-depth analysis of the problem on a case-by-case basis; i.e., one may reasonably suppose that absenteeism among white-collar clerical employees and blue-collar production workers in a given company may represent behavioral symptoms whose underlying causes are different and whose solutions are necessarily different also. In other words, in the treatment of absenteeism it appears doubtful that there exists a universally applicable solution or one which is capable of eliminating absenteeism altogether.

Despite the diversity of causes and correlates cited, it is nonetheless possible to integrate these variables by focusing on the underlying process leading to absenteeism. In this context, presence at work or absenteeism may be viewed as the result of the following process: First, the individual has to think that if he wants to, he can show up for work; second, the individual has to think further that the consequences of being present at work are more favorable to him than the consequences of being absent; third, he has to be effectively able to get to work and, finally, the effects of the organizational policies and procedures have to be perceived as more compelling to be present than to be absent.

### **Intervention Strategies and their Effects**

Strategies for reducing absenteeism may be classified as either "participative" or "hierarchical".

Strategies termed "participative" are commonly based on a conception of human behaviour akin to the principles of Douglas Mc Gregor's Theory Y, which assumes that employees are by nature highly motivated, diligent, autonomous, and so forth. For proponents of "participative" solutions, then countering absenteeism becomes essentially a matter of providing the circumstances necessary to the realization of the employee's full potential. Concrete examples of such strategies would include building semi-autonomous work teams, establishing flexible work schedules, adjusting levels of remuneration according to the technicality of the job or the efficiency of the employee, and so forth.

In contrast, strategies labelled "hierarchical" emphasize the resumption by management of control over the attendance behaviour and the output of employees. As has typically been the case, management seeks to exert control by calling upon an array of incentives and disincentives designed to increase the attractiveness of staying on the job and/or to increase the costs of absenteeism to the employee. Unlike the

participative approach, which encourages worker involvement in the solution to the problem, hierarchical strategies imply that the initiatives, the incentives, and the control over problem-solving processes originate with management. (In most cases, the "nerve center" in the control system is the immediate supervisor, who is called upon to communicate policies, arrange and preside over meetings, apply sanctions, ...).

One might well wonder whether one type of strategy has been shown to be consistently superior to the other. However, at the present time, the state of empirical evidence on the question simply does not permit us to state an *unequivocal* preference for either participative or hierarchical strategies. Nevertheless, our comprehensive review of theory and research on all facets of absenteeism, its diagnosis and treatment, prompts us to offer the following tentative conclusions.

First of all, we estimate that the use of an intervention strategy of the "hierarchical" variety, which leads to a decrease of, say, 20% in the absenteeism rate, should result in a savings of \$162 per employee per year.

In contrast, the resort to a "participative" intervention would bring about an estimated savings of only \$79 per employee per year, and this only if the intervention succeeded in improving by 40% the quality of working life (as perceived by the employees). What is more, the costs involved in a participative type of problem-solving orientation are doubtless higher than for a hierarchical solution. All the same, we must not forget that an organization could well have valid reasons for wanting to improve the quality of working life *other than* a desire to reduce absenteeism. However, one of the built-in problems of the whole approach is that it mistakenly attributed absenteeism to *all* employees and proposes that all such problems be treated at the same time and in the same way, as if there existed a single cause and a single, universally applicable remedy.

Our final conclusion, then, is that future research and intervention efforts should be more sharply focused than has been the case up to now. At the very least, this change in orientation would imply (1) identifying those individuals (or categories of individuals) most prone to absences, and (2) involving chronically absent employees, their supervisors, and union representatives in the analysis of causes and the exploration of avenues of solution.